

SKRIPSI

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV MAKASSAR

ADELINE JULIANA BENYAMINSZ

E211 13 022



**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

Adeline Juliana Benyaminsz (E211 13 022), Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar, cxx + 97 halaman + 4 Tabel + 2 Gambar + 20 Pustaka (1998-2011 + 5 Lampiran + Dibimbing oleh Prof. Dr. Rakhmat, M.S. dan Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M. Si

Penelitian ini dilatar belakangi oleh sebuah masalah dimana pegawai sebagai peserta diklat tidak secara serius mengikuti kegiatan tersebut, mereka mengikuti kegiatan ini hanya sebagai kewajiban sehingga setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) ini selesai maka tidak ada perubahan yang signifikan yang bisa mereka aplikasikan dalam perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar menggunakan teori pengukuran efektivitas menurut Duncan (1985), yaitu: Pencapaian Tujuan, Integrasi, Adaptasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar belum sepenuhnya berjalan efektif jika dilihat dari pencapaian tujuan dan adaptasi. Adapun hal yang masih perlu diperbaiki ialah waktu pelaksanaan dan tindakan sanksi bagi para pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin.

Kata Kunci : Efektivitas Pelaksanaan Diklat Fungsional



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

Adeline Juliana Benyaminsz (E211 13 022), Effectiveness of Implementation of Education and Training at Directorate of Human Resources at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar, cxx + 97 pages + 4 Table + 2 + 20 Pustaka (1998-2011 + 5 Attachment + Guided by Prof. Dr. Rakhmat, M.S. and Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M. Si

This study is based on a problem in which employees as training participants do not seriously follow the activity, they follow this activity only as a liability so that after the education and training activities (functional training) is completed then there is no significant change that they can apply in the company .

This study aims to determine the effectiveness of the implementation of education and training activities (functional training) at the Directorate of Human Resources at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar uses the theory of effectiveness measurement according to Duncan (1985), namely: Achievement of Goals, Integration, Adaptation. This study uses a qualitative approach is deskriptif. Technique of data collection is done by observation, wawancaa and document study.

The results of this study indicate that the implementation of education and training (functional training) at the Directorate of Human Resources at PT. Port Indonesia IV (Persero) Makassar has not been fully effective when viewed from the achievement of goals and adaptation. The things that still need to be fixed is the time of implementation and sanctions for the employees who do undisciplined actions.

Keyword: Effectiveness of Functional Training Implementation



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ADELINE JULIANA BENYAMINSZ

NIM : E211 13 022

Program Studi : Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) MAKASSAR" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Makassar, 26 April 2017

Adeline Juliana Benyaminsz

E21113022



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Adeline Juliana Benyaminsz
NIM : E 2111 3022
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat
Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)
Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan layak untuk Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Makassar, April 2017

Menyetujui:

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Rakhmat, M.S.
Nip. 19630520 198702 1 002

Pembimbing II,

Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M. Si
Nip. 19641218 198803 2 001

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi

Dr. Hasniati, S. Sos., M. Si
Nip. 196801011997022001



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Adeline Juliana Benyaminsz
NIM : E211 13 022
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN DI DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)
MAKASSAR

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II, dan dinyatakan sesuai dengan saran tim penguji skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Prof. Dr. Rakhmat, MS
Sekretaris Sidang : Dr. Nur. Indrayati Nur Indar, M. Si
Anggota : 1. Dr. Suryadi Lambali, MA
2. Dr. Syahribulan, M. Si
3. Andi Ahmad Yani, S. Sos., M.Si, MPA (.....)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah mengkaruniakan berkah dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar”** dengan penuh ketercapaian lainnya.

Penulis menyusun skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar sarjana (S1) pada Program Studi Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya Skripsi ini tak lepas dari campur tangan berbagai pihak. Untuk itulah penulis ingin berterimakasih sebesar-besarnya dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak terkait.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis juga mengucapkan terima kasih yang tiada tara kepada kedua orang tua penulis, ayahanda tercinta **Michael Engelbert Everhart Benyaminsz** dan ibunda **Angeline Mulyawati** yang telah menjadi orang tua yang sangat luar biasa sejagad raya, yang selalu memberikan motivasi, nasehat, cinta, perhatian, kasih sayang dan sedikit marah-marah tentunya serta doa yang tentu takkan bisa penulis balas. Untuk saudara-saudariku tercinta yang lumayan banyak jumlahnya **Anneke, Marhel, Anggi, Tasya, dan Mervin** terimakasih atas kasih sayang, dukungan dan senantiasa menemani penulis dalam

menyelesaikan skripsi ini. terimakasih telah menjadi Saudara yang terbaik sepanjang masa.

Trimakasih juga kepada **Bapak Prof. Dr. H. Rakhmat, M. S. selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M. Si selaku pembimbing II** yang telah banyak memberikan dukungan, arahan dan bimbingannya selama penyusunan dan penulisan skripsi ini.

Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis tidak lupa untuk menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, teruntuk kepada:

1. Ibu **Prof. Dr. Dwi Aries Tina Pulubuhu, M.A** selaku Rektor Universitas Hasanuddin atas dukungan dan fasilitas yang disediakan selama mengikuti pendidikan S1.
2. Bapak **Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M,Si** Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta seluruh stafnya.
3. Ibu **Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si** dan bapak **Drs. Nelman Edy, M.Si** selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin 2015-2020.
4. Seluruh **Dosen Departemen Ilmu Administrasi**. Terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama kurang lebih 4 (empat) tahun perkuliahan. Semoga penulis dapat memanfaatkan dengan sebaik mungkin.

5. Seluruh **staf Departemen Ilmu Administrasi** (ibu Ani, Ibu Ros, Pak Lili dan Pak Andi) dan **Staf di Lingkup FISIP UNHAS** tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
6. Terima Kasih Kepada penguji skripsi, **Dr. Suryadi Lambali, MA, Dr. Syahribulan, M. Si, Andi Ahmad Yani, S. Sos., M. Si, MPA** yang telah memberikan banyak saran maupun perbaikan d seminar proposal dan ujian skripsi
7. Seluruh pegawai PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar yang telah bersedia memberikan bantuan kepada penulis selama meneliti.
8. Terima Kasih kepada **Dr. Wahyu Nurdiansyah, S.sos, M, Si.** yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
9. Terima kasih kepada sahabat-sahabat saya dari jaman dahulu kala **A. Rifdah, Angel Wetik, Marissa Sussani, Lenny Manalu** yang selalu bersedia menampung semua cerita, gangguan, keluhan, kelebihan dan kekurangan, serta selalu memberikan dorongan dan semangat tanpa henti. Semoga kita bisa sukses bersama. Amin.
10. Teruntuk **Reza Ahmad Hidayat**, terimakasih untuk kesetiaannya menemani mulai dari semester-semester awal perkuliahan sampai pada tahap ini, untuk segala macam dukungan, semangat dan bantuan dalam proses penyelesaian skripsi ini, bersedia direpotkan untuk semua urusan kampus, dan juga untuk semua pelajaran baru yang selalu dibagikan kepada saya. Semoga kita bisa wisuda dan sukses bersama

11. Terima kasih kepada sahabat-sahabat saya **“CABITA” (Adeline Benyaminsz, Vennarezka Aprilia, Vita Ashari S. sos, Wahyuni Hardiyanti, Fikalia Arsyad)** yang senantiasa memberi dukungan yang tiada henti, selalu ada untuk membantu penulis menyelesaikan skripsi.
12. Terima Kasih untuk gadis-gadisku **“Menantu Idaman” (Adeline, Eca, Vita, Uni, fika, Fita, Dewi, Titi, Miny, Nurul, Ais, Arni, Ayudini, Uci, dan Cindy)** atas semua cerita, canda tawa, kelucuan dan semuanya selama perkuliahan. Terimakasih juga untuk semangat dan dukungan selama ini mulai dari proses penyusunan sampai pengurusan berkas.
13. Terima Kasih teman seperjuangan selama perkuliahan dikampus **RECORD (Regeneration Colored Of Determiner) 2013** dan yang tidak dapat dituliskan satu persatu, terimakasih atas semua cerita mulai dari senang, sedih, ketawa, nangis yang kalian berikan kepada saya selama perkuliahan, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai, sukses untuk kalian semua dan semoga dihindarkan dari status pengangguran.
14. Terima kasih kepada warga **HUMANIS FISIP UNHAS, PRASASTI 010, BRILIANT 011, RELASI 012, UNION 014, dan CHAMPION 015**
15. Terima Kasih kepada teman-teman KKN Gel.93 Kabupaten Sidenreng Rappang Kecamatan Baranti khususnya Posko Sipodeceng, **(Naeilul Chaeriyah, Israya, Murniati Mapnur, Buyung Arafat, Andi Arfandy, M. Ibnu Maulana)** terimakasih atas canda tawanya walaupun kadang-kadang kurang masuk akal, terimakasih juga karena bersedia menampung cerita

konyol saya disaat lelah dengan skripsi, dan juga untuk kenangan terindah selama 2 bulan mengabdikan di masyarakat.

Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan dan dosa yang disengaja maupun tidak. Semoga Tuhan melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, Mei 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Lembar Pernyataan Keaslian	iv
Lembar Persetujuan Skripsi	v
Lembar Pengesahan Skripsi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi

BAB I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah	9
I.3 Tujuan Penelitian	9
I.4 Manfaat Penelitian	9

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
--	----

II.1.1 Pengertian Manajemen.....	11
II.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .	12
II.2 Pendidikan dan Pelatihan.	17
II.2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	18
II.2.2 Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan bagi SDM	20
II.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan PelatihanN	22
II.2.4 Proses Pendidikan dan Pelatihan	22
II.2.5 Metode Pendidikan dan Pelatihan	33
II.2.6 Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan	38
II.3 Konsep Efektivitas	39
II.3.1 Pengertian Efektivitas	39
II.3.2 Faktor yang Berpengaruh terhadap Efektivitas.....	40
II.3.3 Pengukuran Efektivitas.....	42
II.4 Kerangka Pemikiran	44

BAB III. METODE PENELITIAN

III.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	47
III.2 Lokasi Penelitian	47
III.3 Jenis dan Sumber Data	47
III.4 Informan Penelitian	48
III.5 Fokus Penelitian	49
III.6 Teknik Pengumpulan Data	50
III.7 Narasumber atau Informan	50

BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
IV.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	53
IV.1.2 Visi, Misi, Budaya dan Motto Perseroan	54
IV.1.3 Struktur Organisasi	57
IV.1.4 Tanggung Jawab Sosial Perseroan	68
IV.1.5 Media Penyebaran Informasi	69
IV.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	
IV.2.1 Pencapaian Tujuan	70
IV.2.2 Integrasi	84
IV.2.3 Adaptasi	87

BAB V. Penutup

V.1 Kesimpulan	93
V.2 Saran	95

DAFTAR PUSTAKA.....	96
----------------------------	-----------

LAMPIRAN	98
-----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Istilah Pendidikan Pelatihan dalam Suatu Institusi	19
Tabel 2. Rincian Waktu Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan	73
Tabel 3. Jumlah Peserta Diklat Fungsional per Tingkatan untuk Direktorat Sumber Daya Manusia Periode Tahun 2014-2016	75
Tabel 4. Pencapaian Sasaran/Tujuan dari Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar	78
Tabel 5. Pengelola, Pelaksana dan Pengajar Pendidikan dan Pelatihan di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema Proses Pendidikan dan Pelatihan	23
Gambar 2. Kerangka Pemikiran	46

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 LATAR BELAKANG

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (resources), baik sumber daya alam (natural resources), maupun sumber daya manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Tetapi apabila dipertanyakan mana yang lebih penting di antara kedua sumber daya tersebut, maka menurut Soekidjo Notoatmodjo sumber daya manusia lah yang lebih penting.

Di era globalisasi ini yang juga berperan penting dalam perekonomian global adalah pelaku bisnis antara lain adalah perusahaan baik itu perusahaan swasta maupun lembaga atau badan usaha milik Negara dan lain-lain. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat persaingan yang luar biasa hebat, semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sehingga dunia bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut.

Sebuah perusahaan harus bisa memiliki keunggulan bersaing, dan untuk mewujudkan hal itu tentunya ada beberapa aspek dalam sebuah perusahaan yang harus dibenahi. Sampai saat ini salah satu aspek utama yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusianya karena sumber daya manusia lah yang akan menjalankan segala kegiatan yang ada

dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan tidak akan berjalan apabila tidak ada sumber daya manusia yang menggerakkan roda kegiatan di perusahaan tersebut.

Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, sampai pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia tadi, untuk dimanfaatkan bagi kemaslahatan hidup manusia itu sendiri.

Berbicara mengenai sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan,

dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Dalam era globalisasi sebuah perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (SDM) sehingga memiliki keunggulan bersaing. Alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam sebuah perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staff, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industry, keuangan dan administrasi.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perlu diadakan pendidikan dan pelatihan. Langkah inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability) dan keterampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Di kalangan pejabat atau petugas yang mengelola sumber daya manusia sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Pembedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang,

sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (practice/exercise) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu misalnya latihan menari, latihan naik sepeda, latihan baris berbaris, dan sebagainya..

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad millennium ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan

Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan baik untuk karyawan baru (agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan) maupun untuk karyawan lama (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang ataupun masa dating). Dengan demikian jelaslah bahwa program pelatihan dan pendidikan karyawan dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan, lebih-lebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kualitas manusia sumber daya manusia di sebuah perusahaan.

Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) diharapkan kualitas pegawai dapat meningkat. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia (SDM) yang telah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya akan bekerja lebih baik dan terarah. Para karyawan juga dapat mengimplementasikan hasil diklat yang diikutinya dengan bekerja lebih efektif. Diklat yang ideal akan mampu mengatasi

kekurangan-kekurangan yang ada sehingga kualitas pegawai dapat meningkat dibandingkan dengan sebelum mengikuti diklat tersebut.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) ini juga berfungsi untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Dari sini kita dapat menggunakan konsep efektivitas sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Efektivitas merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan dan dapat diwujudkan dengan pemanfaatan waktu serta penggunaan prosedur yang tepat sasaran. Konsep efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai makin tinggi efektivitasnya. Konsep efektivitas juga menekankan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana atau target yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai. Bila hasil yang dicapai sesuai dengan target, maka usaha atau hasil pekerjaan tersebut itulah yang dikatakan efektif, namun jika tidak tercapai sesuai rencana maka hal itu dikatakan tidak efektif. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses maupun keluaran (output). Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan dapat memberikan hasil yang bermanfaat.

PT. Pelabuhan Indonesia IV merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang transportasi laut.

Maka dari itu pihak perusahaan selalu berupaya terus untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan diklat sehingga kegiatan diklat tersebut mampu mengambil andil dalam mengatasi setiap permasalahan yang muncul dalam perusahaan tersebut.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan atau yang lebih sering disingkat Diklat adalah salah satu program yang dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia IV. PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) memandang bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan asset utama perusahaan maka dari itu PT. Pelabuhan Indonesia IV memberikan perhatian besar pada kualitas tiap individu antara lain dengan melakukan pelatihan yang dilakukan secara berkala. PT. Pelabuhan Indonesia IV secara continue mengembangkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki secara optimal untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di PT. Pelabuhan Indonesia IV menggunakan model sentralisasi, dimana kantor cabang dari pelabuhan itu sendiri tidak bisa membuat kebijakan sendiri dalam melaksanakan diklat akan tetapi harus mendapatkan perintah dari kantor pusat yaitu PT. Pelabuhan Indonesia IV. Adapun jenis diklat yang digunakan di PT. Pelabuhan Indonesia IV ada 5 jenis diklat yang salah satunya adalah Diklat Fungsional yang dilakukan per bidang kerja. Bidang kerja di PT. Pelabuhan Indonesia IV pun terbagi ada 4 direktorat di kantor pusat salah satunya adalah Direktorat Sumber Daya Manusia.

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar pun memiliki dasar hukum yang menjadi pedoman dalam

melaksanakan kegiatan ini yaitu (1) *Surat Keputusan Bersama Direksi PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV dan PT (PERSERO) Pengerukan Indonesia Nomor DL.21/7/7/P.I-98, HK.56/3/34/PI.II-98, SKEP.54.A/KP.2.07/P.III-98 tanggal 21 Agustus 1998 tentang Kurikulum Diklat Penjenjangan Manajerial di Lingkungan PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I, II, III, IV dan PT (PERSERO) Pengerukan Indonesia*; (2) *Keputusan Direksi PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia III Nomor SKEP.202/KP.03/P.III-98 tanggal 10 Juli 1998 tentang Pengangkatan dalam Kelas Jabatan Pegawai PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia III*; (3) *Keputusan Direksi PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia III Nomor KEP.8.1/KP.0.04/P.III-99 tanggal 5 Pebruari 1999 tentang Peraturan perusahaan di Bidang Kepegawaian PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia III yang telah disahkan Menteri Tenaga Kerja Dengan Surat Keputusan Nomor Kep.125/M/BW/PK/99 tanggal 14 April 1999*;

Sangat jelas bahwa pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan atau diklat ini pada hakikatnya memberikan dampak positif yang sangat besar bagi kemajuan suatu perusahaan, akan tetapi ada diklat yang berjalan dengan lancar dalam artian manfaat besarnya terhadap karyawan dapat dirasakan akan tetapi tak jarang dijumpai adanya ketidakberhasilan dari program tersebut.

Berdasarkan pengamatan penulis, permasalahan yang sering terjadi ialah pegawai tidak secara serius mengikuti kegiatan tersebut, mereka mengikuti kegiatan ini hanya sebagai kewajiban sehingga setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) selesai maka tidak ada perubahan yang signifikan yang bisa mereka aplikasikan dalam perusahaan. Selain itu diklat juga belum mampu memberikan

kesadaran kepada para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga pegawai yang telah mengikuti diklat belum mampu memberikan kontribusi yang maksimal dalam rangka mendorong kemajuan perusahaan.

Melihat permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) maka penulis tertarik untuk membahas dan mengkaji berbagai masalah tersebut dengan penelitian dengan judul ***“Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar.”***

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti ialah: ***“Bagaimana Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat Fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar?”***

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu:

“Untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusiapada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar”

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini mengacu pada tiga aspek sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan berfikir melalui penelitian karya ilmiah dan untuk menerapkan teori yang telah diterima selama proses perkuliahan di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan terhadap PT(Persero) Pelabuhan Indonesia IV dalam mengefektifkan pelaksanaan diklat di masa yang akan datang. Penelitian ini juga diharapkan bisa digunakan untuk penelitian selanjutnya dan bisa ditinjau dari sisi yang lain.

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar sebagai salah satu perusahaan BUMN di kota Makassar yang juga mempunyai program pendidikan dan pelatihan.

III.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian Deskriptif, dimana dalam pengertian tipe penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variable satu dengan variable yang lain.

Selain itu, penelitian Deskriptif juga terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta dan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti yaitu Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar

III.3 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, pendekatan kualitatif untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis atau peneliti untuk mendapatkan data yang

objektif dalam rangka mengetahui dan memahami apakah pelaksanaan diklat Fungsional di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV sudah efektif

III.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Untuk menggunakan data primer dan sekunder peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan pengumpulan data yang dilakukan antara dua orang atau lebih secara langsung. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara juga dilakukan untuk memperoleh data guna kelengkapan yang diperoleh sebelumnya. Adapun yang diwawancarai dalam proses pengumpulan data yaitu 9 orang yang terdiri dari pimpinan di Direktorat Sumber Daya Manusia, PMO Diklat, dan pegawai yang mengikuti diklat tersebut.

2. Observasi

Observasi teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga dapat dikatakan sebagai pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan terhadap obyek penelitian ini untuk

memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti terkait dengan efektivitas pelaksanaan Diklat pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar.

3. Dokumentasi

Dokumen yang mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi materi-materi yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan.

III.5 Fokus Penelitian

1. Efektivitas adalah suatu konsep yang digunakan untuk mengukur suatu keberhasilan atas suatu pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan sasaran yang diinginkan yang dapat berhasil guna demi keberhasilan organisasi.
2. Pendidikan merupakan salah satu bentuk pembinaan pegawai, yang pada dasarnya dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
3. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
4. Pegawai merupakan tenaga kerja yang dalam bekerja dapat menyelenggarakan pekerjaan melalui kemampuan dan keterampilan yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

5. Diklat Fungsional atau Diklat Subtansial adalah diklat yang dilaksanakan untuk memberikaan pengetahuan agar mampu melaksanakan tugas dan perannya dengan baik.

III.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian ini adalah:

a. Data primer

Menurut Sugiyono (2012:156) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh dari sumber data yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara oleh para informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

b. Data sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2012:156). Data sekunder pada penelitian ini merupakan data yang diambil dari perusahaan dengan permasalahan yang terjadi di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan dan laporan-laporan penelitian. Adapun data sekunder pada penelitian ini yaitu Peraturan Direksi yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat.

III.7 Narasumber atau Informan

Narasumber atau informan merupakan orang-orang yang berpotensi untuk memberikan sebuah informasi terhadap pelaksanaan Diklat di PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar.

Informan dalam penelitian ini yaitu:

- a. yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar yaitu Ketua PMO Diklat; Senior Manager Pengembangan SDM dan Organisasi, yaitu:

-) Bapak MB (Ketua PMO Diklat)
-) Staf PMO Diklat
-) Bapak Ikrar Saimun (Senior Manager Karir dan Pengembangan SDM)
-) Bapak Kusnadi Yunus (Asisten Senior Manager Perencanaan Organisasi dan SDM)
-) Bapak Mundzyr (Asisten Senior Manager Pengembangan SDM)
-) Bapak Joy (Analis Senior Pengembangan SDM)

- b. pihak pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) tersebut, yaitu ada 2 orang pegawai yang telah diwawancarai.

III.8 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Proses analisis data dilakukan terus menerus dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber,

yaitu: dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya sampai dengan penarikan kesimpulan. Di dalam menganalisis data peneliti lebih mengacu kepada beberapa tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman yang terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

- a. Pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap key informan yang compatible terhadap penelitian kemudian observasi langsung ke lapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
- b. Reduksi data (data reduction) yaitu proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan selama meneliti. Tujuan diadakan transkrip data untuk memilih informasi mana yang dianggap sesuai dengan masalah dan tidak sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian di lapangan.
- c. Penyajian data yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif. Grafik jaringan, table dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dengan table ataupun uraian penjelasan.
- d. Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi, yang mencari arti pola-pola penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat atau proposisi. Penarikan kesimpulan dilakukan

secara cermat dengan menggunakan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan sehingga data-data dapat diuji validnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha jasa kepelabuhanan dengan saham yang 100% dimiliki oleh Negara Republik Indonesia atas dasar hukum PP 59 Tahun 1991.

PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar memiliki modal dasar sebesar Rp. 1.400.000.000.000 dan modal disetor sebesar Rp. 350.625.000.000. Jaringan kantor yang dimiliki oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar yaitu sebanyak 19 kantor cabang dengan 3 unit pelayanan kepelabuhanan (UPK), 1 terminal petikemas dan 5 kawasan.

PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar terletak di Jalan Soekarno No. 1 Makassar, Sulawesi Selatan, dan kantor perwakilan yaitu Gedung Wisma Antara Lantai 7, Suite 7018 yang terletak di Jalan Medan Merdeka Selatan No, 17 Jakarta Pusat.

IV.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pendirian PT. Pelabuhan Indonesia IV tidak terlepas dengan sejarah mengenai kebijakan system pengelolaam pelabuhan laut di Indonesia. Sebelum tahun 1983 pengelolaan pelabuhan laut yang diusahakan dilaksanakan oleh 8 (delapan) Badan Usaha berbentuk Perusahaan Negara yaitu PN. Pelabuhan I-VIII.

Pada tahun 1983 sejalan dengan kebijakan tatanan kepelabuhanan nasional yaitu pemerintah menetapkan adanya 4 (empat) pintu gerbang perdagangan luar negeri nasional, maka dilakukan merger 8 Badan Usaha PN. Pelabuhan menjadi 4 (empat) badan usaha yang berstatus Perusahaan Umum (Perum), salah satu diantaranya adalah Perum Pelabuhan IV.

Perum Pelabuhan IV merupakan hasil merger PN. Pelabuhan V (sebagian), VI, VII, dan VIII, ditambah dengan 6 (enam) pelabuhan yang tidak diusahakan di Provnsi Irian Jaya, yang pendiriannya didasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 tahun 1983 dan PP. No. 7 Tahun 1985. Selanjutnya pada tahun 1992, berdasarkan PP. 59 tahun 1991 status badan

usaha perum dialihkan menjadi Persero yaitu menjadi PT. Pelabuhan Indonesia IV yang dikuatkan dengan Anggaran Dasar Perusahaan yang pengesahannya melalui Akta Notaris Imas Fatimah, SH No. 7 tanggal 1 Desember 1992.

IV.1.2 Visi, Misi, Budaya dan Motto Perseroan

a. Visi Perusahaan

“Menjadi perusahaan jasa kepelabuhanan berstandar internasional yang mandiri, sehat dan menjamin kesinambungan system transportasi nasional”

b. Misi Perusahaan

1. Mengembangkan usaha yang dapat memberikan keuntungan optimal bagi pemegang saham;
2. Mendorong percepatan pengembangan wilayah Pelindo IV;
3. Memberikan pelayanan jasa yang berkualitas, tepat waktu dengan tarif yang layak;
4. Mengembangkan kompetensi, komitmen dan meningkatkan kesejahteraan Sumber Daya Manusia

c. Nilai Perusahaan

1. Profesionalisme
2. Kerjasama Tim
3. Kreativitas
4. Kejujuran
5. Integritas
6. Inovatif
7. keterbukaan

d. Budaya Perseroan

Budaya perseroan adalah tata nilai yang dipahami dan diterapkan oleh seluruh insane Perseroan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) dalam menjalankan tugas dan profesinya serta interaksi keseharian.

Perseroan mempunyai keyakinan, sebagai Perseroan yang memberikan pelayanan jasa kepelabuhanan, akan berusaha menjaga kualitas pelayanan dan perlu senantiasa mengembangkan sikap mental, perilaku, serta pola pikir yang inovatif dan kreatif sesuai dengan budaya perseroan.

Nilai-nilai dan Budaya Perseroan PT. PELINDO IV (Persero) yaitu:

- a. Sejarah
- b. Adat budaya
- c. Profesionalisme
- d. Lingkungan hidup
- e. Kerjasama
- f. Kebersamaan
- g. Kejujuran
- h. Keterbukaan
- i. Disiplin
- j. Dedikasi
- k. Ikhlas
- l. Kreatif

e. Motto Perseroan

Dalam melaksanakan Visi, Misi dan Budaya Perseroan kepada perilaku seluruh Insan Pelindo IV, Perseroan menetapkan motto PT. PELINDO IV (Persero) sebagai berikut:

“PROMOTE EASTERN INDONESIA”

Sebagai Badan Usaha Pelabuhan yang seluruh wilayah kerjanya beradadi wilayah timur Indonesia, atau Kawasan Timur Indonesia (KTI), maka PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) merasa bertanggung jawab untuk terlibat dalam upaya pengembangan KTI khususnya di sektor perhubungan laut yaitu jasa kepelabuhanan, mengingat

wilayah timur Indonesia masih jauh tertinggal dari wilayah barat, terutama dalam bidang perekonomian.

Dengan keberadaan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) di wilayah ini, maka perusahaan harus dapat mendorong (Promote) percepatan pertumbuhan ekonomi wilayah timur (Eastern Indonesia) agar menjadi lebih baik, minimal sama dan setara dengan wilayah barat Indonesia.

IV.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar terdiri dari:

1. Direktur Utama
2. Direktur Operasi dan Teknik, yang terdiri dari:
 - a. Senior Manager Pelayanan Kapal
 - b. Senior Manager Pel. Terminal Barang dan Aneka Usaha
 - c. Senior Manager Pemeliharaan Fasilitas Pelabuhan
3. Direktur Keuangan, yang terdiri dari:
 - a. Senior Manager Akuntansi Manajemen
 - b. Senior Manager Akuntansi Keuangan
 - c. Senior Manager Perbendaharaan
4. Direktur Personalia dan Adm. Umum, yang terdiri dari:
 - a. Senior Manager Umum
 - b. Senior Manager Pengembangan SDM dan Organisasi
 - c. Senior Manager Adm. SDM dan Kesejahteraan
5. Direktur Komersial dan Pengembangan Usaha, yang terdiri dari:
 - a. Senior Manager Perencanaan Perusahaan

- b. Senior Manager Pengembangan Fasilitas Pelabuhan
 - c. Senior Manager Komersial
6. PMO Pendidikan dan Pelatihan
- a. Staff Perencanaan dan Evaluasi Diklat
 - b. Staff Diklat In-House dan Knowledge Management

Tugas dan tanggung jawab dari struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Direksi

Dalam anggaran dasar perusahaan, tugas pokok dari dewan direksi adalah:

- a. Memimpin dan mengurus perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas
- b. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perseroan

Dewan direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan yang diketuai oleh direktur Utama. Setiap anggota direksi selain direktur utama, memimpin 3 direktorat dan dibantu 3 Senior Manager yang mengkoordinir sub direktorat.

a. Direktorat pemasaran dan pengembangan usaha

Mempunyai tugas pokok menyiapkan dan melakukan pembinaan serta menyelenggarakan program pemasaran, merancang dan melaksanakan serta mengendalikan kegiatan pembangunan dan investasi, menetapkan, mengendalikan dan melaporkan pembinaan kegiatan kerja manajemen resiko serta menyiapkan rencana penerapan system manajemen mutu sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

b. Direktorat Keuangan

Mempunyai tugas pokok menyiapkan dan melakukan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan perseroan meliputi akuntansi manajemen, perbendaharaan serta kemitraan dan bina lingkungan dan akuntansi keuangan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Direktorat Personalia dan Umum

Mempunyai tugas pokok menyiapkan dan melakukan pembinaan di bidang pengembangan sumber daya manusia, administrasi SDM dan organisasi kesejahteraan, olahraga dan kesenian, hukum, kerumahtanggaan dan perlengkapan kantor sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

d. Direktorat Operasi

Mempunyai tugas pokok menyusun perencanaan dan pengendalian program-program pelayanan jasa kepelabuhanan serta merancang, menyelenggarakan, dan mengendalikan program pemeliharaan bangunan dan peralatan pelabuhan.

PMO (Project Management Office) Pendidikan dan Pelatihan

1) PMO Pendidikan dan Pelatihan

Kelas jabatan : 5 (lima)

a. Tujuan Jabatan/Fungsi Utama

Mengkoordinasikan penyusunan dan pengawasan rencana strategis bidang Diklat Pegawai meliputi kegiatan penyusunan Training Needs Analysis, Pengembangan Silabus dan Modul Diklat, Penyusunan Training Plan Tahunan, Pengembangan Knowledge Management (e-learning) serta Pengukuran Efektivitas Program Diklat pegawai guna mendukung pencapaian target perusahaan.

b. Tanggung Jawab Utama/Tugas Pokok

1. Menyusun rencana pelaksanaan program kerja dan anggaran tahunan.

2. Analisis perubahan lingkungan makro

-) Mereview hasil analisis perubahan lingkungan makro (termasuk regional dan internasional) serta berbagai kebijakan yang akan berdampak terhadap perusahaan
-) Menyusun usulan tindakan yang diperlukan dalam mengantisipasi perubahan yang ada.

3. Analisis Arah Strategi Organisasi dan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai

-) Mereview arah strategi organisasi
-) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang relevan dengan strategi organisasi
-) Mengembangkan model iklat guna meningkatkan kompetensi pegawai di dalam mengeksekusi strategi organisasi.

4. Monitoring Rencana Pelatihan

-) Menyusun rencana diklat pegawai
-) Menyusun pengawasan terhadap implementasi rencana diklat
-) Melakukan evaluasi pelaksanaan diklat

5. Koordinasi Internal

-) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam rangka pelaksanaan pekerjaan
-) Melakukan regular meeting dalam rangka koordinasi dan konsolidasi pekerjaan

6. Pelaporan dan Tertib Administrasi

-) Membuat laporan pelaksanaan tugas dan pekerjaan
-) Membuat laporan pelaksanaan program kerja dan anggaran tahunan

c. **Wewenang**

1. Mengusulkan rencana diklat (training plan) pegawai
2. Mengusulkan panduan pelaksanaan diklat pegawai
3. Mengusulkan prosedur pengawasan pelaksanaan program diklat pegawai
4. Menyusun evaluasi efektivitas pelaksanaan diklat pegawai

d. Indikator Keberhasilan

1. Keberhasilan jangka pendek
 -) Tersusunnya kajian kebutuhan pelatihan pegawai untuk seluruh unit kerja dan cabang
 -) Tersusunnya training plan tahunan
 -) Tersusunnya modul pengembangan knowledge management (e-learning)
 -) Tersusunnya rencana evaluasi efektivitas pelaksanaan diklat pegawai
 -) Tersusunnya rencana pengelolaan pelaksanaan diklat kompetensi teknis pegawai
2. Keberhasilan jangka panjang
 -) Memotivasi, mengembangkan, membina dan mengevaluasi pegawai bawahannya, untuk memastikan pegawai tersebut memiliki pengetahuan, keahlian, sikap dan kompetensi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan sehingga dapat mendukung tercapainya target-target dan program pada unit kerjanya.
 -) Penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang berlandaskan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas pertanggung jawaban dan kewajaran di lingkungan perseroan
 -) Peningkatan kemampuan analisis dan kualitas para staf

e. Persyaratan Jabatan

1. Umum : pendidikan minimal setara strata 1 (S1)

2. Khusus :

-) Memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jabatan
-) Pemahaman bisnis kepelabuhanan, strategy management, human resources management, training management system
-) Telah mengikuti diklat manajerial (Project Management, Analytical Thinking, dan Research Management Skills)

2) Staf Perencanaan dan Evaluasi Diklat

Kelas jabatan : 11 (sebelas)

a. Tujuan Jabatan/Fungsi Utama

Melaksanakan penyusunan Training Needs Analysis, pengembangan kurikulum, dan modul diklat serta Training Plan Tahunan, Pengelolaan Diklat pegawai guna mendukung pencapaian target perusahaan.

b. Tanggung Jawab Utama/Tugas Pokok

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

-) Melakukan analisis kebutuhan training di level korporat (strategic)
-) Melakukan analisis training di level departemen
-) Melakukan analisis training di level individu

2. Pengembangan kurikulum dan modul Diklat

-) Melakukan analisis perubahan arah strategi organisasi
-) Melakukan penyusunan kurikulum diklat
-) Melakukan penyusunan modul-modul diklat

3. Penyusunan Training Plan Tahunan

-) Melakukan modifikasi modul-modul pelatihan
-) Menyusun rencana pelaksanaan diklat

) Menyusun daftar peserta diklat

4. Monitoring Rencana Pelatihan

Melakukan pengawasan terhadap implementasi rencana diklat baik dari sisi program, fasilitator, lokasi, durasi, mekanisme dan peserta yang terlibat pengawasan proses implementasi system manajemen mutu ISO 9001-2015 di seluruh cabang PELINDO IV.

5. Pengukuran efektivitas program Diklat

) Menyusun laporan pelaksanaan diklat

) Menyusun laporan evaluasi pelaksanaan diklat sampai 3 level:

- a. Level 1 : Reaksi
- b. Level 2 : Knowledge
- c. Level 3 : Behavior

) Menyusun rekomendasi perbaikan program Diklat di masa depan

6. Koordinasi Internal

) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam rangka pelaksanaan pekerjaan

) Melakukan regular meeting dalam rangka koordinasi dan konsolidasi pekerjaan.

7. Pelanggaran dan Tata Tertib Administrasi

) Membuat laporan pelaksanaan tugas dan pekerjaan

) Membuat laporan pelaksanaan program kerja dan anggaran tahunan

c. Wewenang

1. Menyusun rencana dan program kerja di unit kerjanya

2. Menyusun panduan pelaksanaan diklat pegawai

3. Melaksanakan pegawai terhadap pelaksanaan program diklat pegawai
4. Menyusun laporan evaluasi efektivitas diklat dan mengusulkan rencana perbaikan program diklat

d. Indicator Keberhasilan

1. Terlaksananya penyusunan Training Needs Analysis
2. Terlaksananya Pengembangan Kurikulum dan Modul Diklat serta Training Plan Tahunan
3. Terlaksananya laporan evaluasi efektivitas diklat tepat waktu

e. Persyaratan Jabatan

1. Umum : pendidikan minimal setara strata 1 (S1)
2. Khusus :
 -) Memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jabatan
 -) Pemahaman bisnis kepelabuhanan, Human Resources Management, Training Management System
 -) Telah mengikuti Diklat Managerial (Project Management, Analytical Thinkinh, dan Research Management Skills, Curriculum Development, dan Writing Report.

3) Staf Diklat In-House dan Knowledge Management

Kelas jabatan : Sebelas (11)

a. Tujuan Jabatan/Fungsi Utama

Melaksanakan penyusunan Knowledge Management (E-learning), melaksanakan diklat in-house

b. Tanggung Jawab Utama/Tugas Pokok

1. Analisis perkembangan dunia pendidikan korporat

-) Melakukan analisis perkembangan diklat korporat diluar dan dalam negeri
-) Melakukan analisis perkembangan knowledge management dan e-learning
-) Melakukan analisis perkembangan multimedia dan alat bantu (tools) program diklat

2. Penyusunan modul e-learning

-) Melakukan penyusunan kurikulum knowledge management dan e-learning
-) Melakukan penyusunan modul knowledge management dan e-learning

3. Melaksanakan diklat in-house

-) Menyusun rencana pelaksanaan diklat
-) Menyusun daftar peserta diklat
-) Menentukan lokasi, durasi dan mekanisme diklat
-) Menentukan fasilitator internal

4. Koordinasi Internal

-) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam rangka pelaksanaan pekerjaan
-) Melakukan regular meeting dalam rangka koordinasi dan konsolidasi pekerjaan

5. Koordinasi Internal

-) Membuat laporan pelaksanaan tugas dan pekerjaan

-) Membuat laporan pelaksanaan program kerja dan anggaran tahunan

c. Wewenang

1. Menyusun rencana pelaksanaan diklat kompetensi teknis pegawai (in-house training)
2. Menyusun laporan pelaksanaan diklat
3. Mengusulkan rencana pengembangan knowledge management
4. Menyusun modul e-learning

d. Indicator Keberhasilan

1. Terlaksananya in-house training sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan tepat sasaran
2. Tersusunnya modul pengembangan knowledge management (e-learning)

e. Persyaratan Jabatan

1. Umum : pendidikan minimal setara strata (S1)
2. Khusus :
 -) Memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jabatan
 -) Pemahaman bisnis kepelabuhanan, Human Resources Management, Training Management System
 -) Telah mengikuti Diklat Managerial (Project Management, Analytical Thinkinh, dan Research Management Skills, Curriculum Development, dan Writing Report.

IV.1.4 Tanggung Jawab Sosial Perseroan

Sebagai wujud kepedulian perusahaan terhadap masyarakat d bidang lingkungan perusahaan dan pemberdayaan terhadap usaha kecil perusahaan secara konsisten menjalankan program kemitraan dan bina lingkungan dalam bentuk pemberian bantuan

kepada usaha kecil dan koperasi (UKM) dan bantuan sosial sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Pemberian bantuan modal usaha kepada usaha kecil dan koperasi dibarengi dengan penelitian dan evaluasi terhadap kelayakan usaha sehingga diharapkan bantuan yang diberikan sesuai dengan sasaran.

Selain itu kepedulian terhadap masyarakat sekitar diberikan dalam bentuk hibah terhadap bencana alam, pendidikan, kesehatan, pengembangan sarana umum dan sarana ibadah.

IV.1.5 Media Penyebaran Informasi

Untuk memperoleh informasi mengenai PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero), kalangan internal maupun eksternal perusahaan dapat memperolehnya melalui media-media penyebaran informasi sebagai sarana promosi perusahaan, antara lain:

- a. Majalah Pelabuhan 4
- b. Website Perusahaan (www.pelabuhan4.co.id)
- c. Laporan tahunan
- d. Company profile
- e. Shipping Guide
- f. Pameran Lokal dan internasional
- g. Iklan perusahaan (brosur, spanduk, neon box, dan banner)

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar, maka adapun hasil penelitian yang didapatkan dapat digambarkan sebagai berikut:

Efektivitas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan skill para pegawai, dapat dilihat dengan menggunakan teori yang dikemukakan Duncan dalam Steers (1986:53), yaitu dengan melihat pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam pembahasan di bawah ini:

IV.2.1 Pencapaian Tujuan

Untuk dapat mengukur keberhasilan suatu program dapat dilihat dari seberapa jauh program itu mencapai tujuannya. Dimana dalam penelitian ini yang dimaksud pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa factor yaitu: kurun waktu dan pencapaian sasaran/target yang telah ditentukan.

a. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV adalah tentative yang artinya diklat ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan dilaksanakan dalam satu periode yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya, pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) dilaksanakan dengan beberapa tingkat yaitu tingkat Advance, tingkat Intermediate, dan tingkat Basic. Setiap tingkat memiliki syarat untuk pendidikan awal dan kelas jabatan. Tiap tingkat juga dilengkapi dengan modul dan silabus yang akan diberikan dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional). Adapun materi yang diberikan selama proses diklat tentunya

memiliki tujuan bagi peningkatan kinerja pegawai yang dapat diimplementasikan ke dalam tugas pekerjaan mereka setelah diklat ini berakhir. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar dilaksanakan dengan lama waktu yaitu:

1) Advance

Peserta yang bisa mengikuti diklat ini Min. S1 dan diutamakan Jurusan Manajemen dengan kelas Jabatan 10-11. Pada tingkatan ini akan memakan waktu selama 10 hari.

Modul : Strategi Pengembangan SDM

Silabus :

- a. Manajemen stratejik dalam lingkungan yang berubah
- b. Visi bisnis dalam lingkungan global
- c. Struktur dan perilaku individu dalam organisasi
- d. Pengembangan etika dan budaya organisasi
- e. Cross culture dalam lingkungan internasional
- f. Kepemimpinan transformasional
- g. Pengembangan kecerdasan spiritual
- h. Nilai-nilai dan sikap kearifan lokal
- i. Penyusutan arsip
- j. Pengamanan dan pemeliharaan serta pencegahan kerusakan arsip
- k. Pegawai di bidang kearsipan

2) Intermediate

Peserta yang bisa mengikuti diklat ini D3-S1 dengan kelas Jabatan 12-13. Pada tingkatan ini akan memakan waktu selama 10 hari.

Modul : Pemeliharaan SDM

Silabus :

- a. Konsep-konsep SDM

- b. Lingkungan kerja dan lingkungan sosial organisasi
- c. Design pekerjaan, kepuasan dan stress kerja
- d. Perencanaan SDM dan angkatan kerja
- e. Pengembangan kemampuan dan kecerdasan SDM
- f. Karir dan kompetensi
- g. Motivasi dan imbalan
- h. Pengembangan komunikasi konstruktif
- i. Etika, tanggung jawab dan komitmen organisasi
- j. Resolusi konflik
- k. Budaya organisasi
- l. Menata arsip/berkas
- m. Mengurus dan mengendalikan surat
- n. Perlengkapan dan peralatan untuk menyimpan dan menemukan kembali arsip

3) **Basic**

Peserta yang bisa mengikuti diklat ini Min. SLTP & SLTA dan diutamakan Jurusan Manajemen dengan kelas Jabatan 14-16. Pada tingkatan ini akan memakan waktu selama 10 hari.

Modul : Dasar-dasar MSDM

Silabus :

- a. Pengertian manajemen SDM
- b. Proses penyusunan manajemen personalia
- c. Dasar-dasar perencanaan SDM
- d. Penarikan calon karyawan
- e. Seleksi calon karyawan
- f. Orientasi karyawan baru
- g. Dasar-dasar pelatihan karyawan
- h. Dasar-dasar pengembangan karyawan

- i. Dasar-dasar pemberian gaji
- j. Dasar-dasar penilaian kinerja karyawan
- k. Dasar-dasar pengembangan karir
- l. Dasar-dasar pemeliharaan karyawan
- m. Arti dan pentingnya arsip
- n. Dokumentasi museum dan perpustakaan
- o. Peran arsip bagi suatu organisasi
- p. Sarana penataan arsip

Adapun gambaran waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) untuk Direktorat Sumber Daya Manusia dapat digambarkan dalam table 1, berikut ini:

Tabel 1. Rincian Waktu Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (diklat fungsional)

No	Tingkat	Modul	Waktu
1	Advance	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	10 hari
2	Intermediate	Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM)	10 hari
3	Basic	Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	10 hari

Kegiatan diklat fungsional ini diadakan tiga kali dalam setahun dengan waktu yang tentative. Setiap tahunnya diklat fungsional akan diadakan satu kali per tiap tingkatan, dan dengan jumlah peserta yang telah ditentukan berdasarkan persyaratan yang ada. peserta yang mengikuti diklat fungsional akan dievaluasi dengan melihat data manajemen kinerja pegawai yang bersangkutan serta data produktivitas unit kerja/cabang yang bersangkutan. jika berdasarkan evaluasi kinerja pegawai tersebut meningkat setelah mengikuti diklat maka peserta tersebut dapat mengikuti diklat untuk tingkat selanjutnya di periode tahun yang berikutnya, dengan materi yang sesuai dengan kenaikan kelas jabatan yang mereka terima atas peningkatan kinerja setelah mengikuti diklat.

Jumlah peserta diklat fungsional untuk DRektorat Sumber Daya Manusia pada tahun 2014-tahun 2016 berdasarkan tingkatan diklat fungsional dapat dilihat dalam table berikut:

Table 2. Jumlah Peserta Diklat Fungsional per Tingkatan untuk Direktorat Sumber Daya Manusia periode tahun 2014-2016

TINGKATAN	TAHUN PELAKSANAAN DIKLAT			KET
	2014	2015	2016	
ADVANCE	6 PESERTA	7 PESERTA	8 PESERTA	KELAS JABATAN 10-11
INTERMEDIATE	7 PESERTA	8 PESERTA	6 PESERTA	KELAS JABATAN 12-13

BASIC	8 PESERTA	6 PESERTA	5 PESERTA	KELAS JABATAN 14-16
--------------	-----------	-----------	-----------	------------------------

Tabel di atas adalah jumlah peserta yang mengikuti diklat fungsional dan melanjutkan tahapan selanjutnya di periode tahun berikutnya di Direktorat Sumber Daya Manusia. Jika diakumulasikan jumlah peserta yang mengikuti diklat fungsional untuk tahun 2014 adalah 21 peserta, tahun 2015 adalah 21 peserta dan tahun 2016 adalah 19 peserta.

Kegiatan diklat khususnya diklat fungsional merupakan salah satu kegiatan di PT. Pelabuhan Indonesia IV yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai di tiap direktorat yang ada. Kegiatan diklat ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas serta kemampuan dan keterampilan (skill) dari para pegawai sehingga dapat menjadi pegawai yang kompeten, profesional dan produktif. Untuk diklat fungsional di Direktorat Sumber Daya Manusia itu sendiri dilaksanakan dengan 3 tahapan yaitu Advance, Intermediate, dan Basic dalam waktu 10 hari. Khusus untuk diklat fungsional waktu pelaksanaannya yaitu tentatif yang artinya diklat ini akan dilaksanakan ketika dibutuhkan. Dalam proses diklat ada tahapan yang dikenal dengan transfer of training, tahap ini dilakukan agar peserta dapat memahami dan mengerti apa yang diajarkan dalam diklat tersebut. Waktu yang diberikan untuk diklat fungsional ini sebenarnya telah cukup akan tetapi jika diberikan penambahan waktu tentunya akan berperan besar.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis terhadap informan yaitu Ketua PMO Diklat Bapak MB, Bapak Ikrar, Bapak Joy dan salah satu peserta pada tanggal 6 Maret 2017 yang sependapat menyatakan bahwa:

“Para pegawai wajib mengikuti diklat fungsional dalam rangka peningkatan kemampuan dan keterampilan, mereka dilatih dan dididik agar mereka menjadi

pegawai yang kompeten. Professional dan produktif. Waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan per modul diberikan waktu 10 hari dengan pembahasan materi yang bervariasi di tiap tingkatnya. Diklat fungsional ini juga memiliki waktu pelaksanaan tentatif yang artinya akan dilakukan ketika dibutuhkan. Waktu yang disediakan sebenarnya sudah cukup karena dimulai dan diakhiri cepat waktu.”

Seperti yang dikatakan sebelumnya, waktu untuk pelaksanaan diklat fungsional ini telah cukup bila dapat dimanfaatkan dengan baik, akan tetapi karena adanya tindakan tidak disiplin dari pegawai dalam mengikuti diklat sehingga seringkali waktu yang disediakan menjadi tidak cukup.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis terhadap beberapa informan pada tanggal 6 Maret 2017, yaitu bahwa:

“Ada satu proses dalam diklat yaitu transfer of training yang dilakukan selama diklat agar peserta memahami dan mengerti apa yang telah diajarkan selama proses diklat dan dapat mengimplementasikannya, waktu pelaksanaan diklat yang ditentukan pada dasarnya sudah cukup akan tetapi ada faktor lain yang sangat berpengaruh sehingga waktu dirasa sangat kurang yaitu tidak adanya tindakan tidak disiplin dari pegawai yang keluar masuk ruangan dan tentunya hal ini sangat mempengaruhi jalannya materi yang disampaikan. Banyaknya peserta yang sering keluar masuk ruangan pada saat diklat sebenarnya karena jenuh dengan pembawaan materi.”

Dari beberapa hasil wawancara dari para informan maka dapat disimpulkan bahwa waktu pelaksanaan diklat pada umumnya sudah cukup namun dalam pemanfaatannya dapat dikatakan masih kurang efektif karena masih banyaknya tindakan tidak disiplin pegawai sehingga waktu yang disediakan menjadi tidak dimanfaatkan dengan baik.

Selain itu, tindakan tidak disiplin pegawai ini juga menjadi penyebab diklat dikatakan masih kurang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Adapun hal tersebut disebabkan oleh karena peserta merasa

jenuh/bosan dengan metode pembawaan materi yang hanya dilakukan secara terus menerus tanpa ada agenda lain.

Melihat seringnya terjadi tindakan tidak disiplin dari para pegawai maka pihak perusahaan menerapkan sistem reward and punishment kepada para pegawai yang telah mengikuti diklat. Jika setelah mengikuti diklat, produktivitas atau kinerja pegawai tidak meningkat maka pegawai akan diberikan punishment yaitu pegawai tersebut tidak akan di promosikan atau merit nya tidak akan dinaikkan, selain itu pegawai tidak akan mendapatkan kenaikan gaji berkala (KGB).

b. Sasaran/Tujuan

Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) dapat dilihat juga dari sejauh mana pelaksanaan diklat fungsional ini mencapai sasaran atau tujuannya. Apabila suatu program dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya maka program tersebut dapat dikatakan efektif, namun sebaliknya apabila suatu program mencapai sasaran yang ditetapkan sebelumnya maka program tersebut tidak efektif.

Sasaran dari pelaksanaan diklat fungsional ini adalah:

- a. untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi dalam mengembangkan SDM dengan melakukan analisis lingkungan makro dan mikro, memilih strategi dan menerapkannya terhadap bidang SDM
- b. untuk memberikan teknik-teknik dan metode dalam melakukan pengelolaan fungsional SDM sehingga produktivitas karyawan menjadi optimal serta pemahaman mengenai konsep dan metode dalam memelihara komitmen dalam organisasi.
- c. untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan tentang pengelolaan karyawan dalam organisasi meliputi perencanaan, penarikan, seleksi, orientasi, pelatihan, pemberian gaji dan penilaian kinerja karyawan.

Untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran diklat fungsional di Direktorat Sumber Daya Manusia PT. Pelabuhan Indonesia IV ini dapat dilihat dari apakah kegtan diklat ini telah mencapai sasaran yang diharapkan. Adapun pencapaian sasaran/tujuan dari pelaksanaan diklat fungsional untuk Direktorat Sumber Daya Manusia, dapat dilihat pada table 2, berikut ini:

Tabel 2. Pencapaian Sasaran/Tujuan dari Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar.

No	Sasaran yang Ingin Dicapai	Realita	Harapan	Ket
1	Memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi dalam mengembangkan SDM dengan melakukan analisis lingkungan makro dan mikro, memilih startegi dan menerapkannya terhadap bidang SDM	Kegiatan diklat telah memberikan manfaat bagi pegawai di Direktorat SDM mengenai strategi dalam mengembangkan SDM dengan analisis makro dan mikro dilihat dari mampunya pegawai membuat konsep perencanaan strategik untuk pengembangan SDM, Manajemen Kerja, Sistem Kompensasi,	-	Hasil ini dapat dikatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan program ini tercapai

		Manajemen Perubahan dan Pemeliharaan SDM dengan analisis lingkungan makro dan mikro, yang kemudian akan membantu bagi perusahaan		
2	Memberikan teknik dan metode dalam melakukan pengelolaan fungsional SDM sehingga produktivitas karyawan menjadi optimal serta pemahaman mengenai konsep dan metode dalam memelihara komitmen dalam organisasi	Meskipun program diklat ini diperuntukkan untuk memberikan teknik dalam mengelola SDM sehingga dapat meningkatkan produktivitas, namun dalam kenyataannya masih banyak pegawai yang belum melakukan tugasnya sebagaimana mestinya dan tidak mengalami peningkatan dari sisi produktivitasnya karena masih kurangnya tingkat kesadaran dari para pegawai.	Harusnya program ini tidak hanya memberikan teknik dan metode berupa teori, tetapi lebih kepada praktiknya sehingga dapat lebih optimal dalam meningkatkan produktivitas pegawai	Program ini belum cukup efektif dalam hal meningkatkan produktivitas pegawai.

3	Memberian dasar-dasar pengetahuan tentang pengelolaan karyawan dalam organisasi menyangkut perencanaan, penarikan, seleksi, orientasi, pelatihan, pemberian gaji dan penilaian kinerja karyawan	Kegiatan diklat ini telah memberikan manfaat bagi para pegawai dilihat dari mampunya para pegawai membuat teknik perencanaan SDM, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan, karena dalam diklat mereka telah diajarkan mengenai dasar-dasar dari hal tersebut.	-	Hasil ini dapat dikatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan program ini tercapai
---	---	--	---	--

Sasaran utama yang ingin dicapai dari pelaksanaan diklat ini yaitu untuk memberikan wawasan, meningkatkan produktivitas dan kemampuan dari para pegawai yang tentunya juga akan memberikan dampak bagi kemajuan perusahaan. Setelah mengikuti diklat ini pihak perusahaan sangat mengharapkan pegawai dapat memahami bidang tugasnya masing-masing. Kegiatan diklat ini dirancang sebaik mungkin mulai dari pegawai baru hingga pegawai lama dan tentunya memiliki manfaatnya masing-masing. Akan tetapi untuk hal ini ada beberapa pegawai lama yang tidak sependapat dan mereka lebih berharap kegiatan diklat ini dikhususkan kepada pegawai baru yang tentunya masih muda sehingga lebih mudah dalam menyerap ilmu yang diberikan.

Kegiatan diklat ini tidak hanya memberikan manfaat tersendiri bagi para pegawai tetapi memberikan manfaat tersendiri juga bagi perusahaan yaitu dapat meningkatkan profitabilitas, meningkatkan job knowledge dan skill, menciptakan citra perusahaan yang baik, dan meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari beberapa informan yang sependapat mengenai masalah sasaran/tujuan yang hendak dicapai dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional), yaitu Bapak Kusnadi, Bapak MB, Bapak Ikrar, Bapak Mundzyr, Bapak Joy pada tanggal 8 dan 10 Maret 2017 yang mengatakan bahwa:

“Sasaran dari dilaksanakannya diklat ini yaitu untuk memberikan wawasan, membentuk pola pikir baru serta meningkatkan kemampuan soft skill dan hard skill pegawai, meningkatkan produktivitas pegawai yang berujung pada peningkatan produktivitas perusahaan selain itu setelah diklat berakhir pegawai dapat lebih memahami mengenai bidang tugasnya masing-masing. Program diklat ini diberikan dalam beberapa tingkat sesuai dengan kelas jabatan masing-masing pegawai, sehingga semua pegawai mulai dari pegawai baru hingga pegawai lama dapat mengikuti diklat ini dan tentunya mempunyai manfaatnya masing-masing. Bagi pegawai baru mereka dapat mengetahui bidang tugasnya masing-masing, bagi pegawai lama mereka dapat lebih mendalami sehingga dapat sangat membantu bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan ini memandang bahwa SDM merupakan aset utama perusahaan sehingga pihak perusahaan memberikan perhatian besar pada kualitas tiap individu, antara lain dengan melakukan pelatihan yang dilakukan secara berkala. PT. Pelindo IV secara continue mengembangkan kemampaun tenaga kerja yang dimiliki secara optimal untuk menghadapi tantangan di masa depan. Pelaksanaan diklat ini sebenarnya tidak hanya memberikan manfaat bagi pegawai tetapi juga ada beberapa manfaat bagi perusahaan, seperti membantu meningkatkan profitabilitas, meningkatkan job knowledge dan skill pada seluruh level organisasi, menciptakan citra perusahaan lebih baik, dan meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan adanya diklat tentunya terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan karena

dalam proses diklat ada beberapa materi yang dibawakan langsung oleh atasan sehingga selain teori, para direksi juga bisa menceritakan pengalaman-pengalaman atau sharing mengenai hal apa saja yang telah mereka dapatkan selama bekerja di perusahaan ini.”

Meskipun demikian, dari hasil pengamatan di lapangan dan wawancara dengan beberapa informan dalam hal pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat SDM terdapat beberapa pegawai yang beranggapan bahwa belum puas dengan kegiatan diklat yang diberlakukan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan seorang informan pada tanggal 10 Maret 2017 yaitu sebagai berikut:

“Kegiatan diklat ini diperuntukkan memang untuk semua pegawai, tahapnya pun diberikan berbeda tiap kelas jabatan, tetapi mungkin lebih baik jika diklat tersebut difokuskan kepada pegawai muda sehingga lebih cepat menyerap ilmu yang diberikan pada saat diklat.”

Dari hasil wawancara yang melibatkan beberapa pimpinan dan pegawai di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, sasaran/tujuan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia PT. Pelabuhan Indonesia IV ini dapat dikatakan cukup efektif. Hal ini dapat dilihat dari ketiga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, ada 2 tujuan yang telah dicapai dan ada 1 tujuan yang belum berhasil dicapai dengan maksimal. Berdasarkan hasil wawancara juga banyak diperoleh informasi bahwa ada beberapa pimpinan dan pegawai yang telah merasa puas dengan pelaksanaan diklat tersebut baik tujuan dan manfaat dari diklat tersebut baik itu manfaat bagi pegawai maupun manfaat bagi perusahaan, meskipun masih ada sebagian kecil dari pegawai yang belum merasa puas. Adapun penyebab ketidakpuasan pegawai yaitu karena beberapa pegawai lama beranggapan bahwa ilmu dan pengetahuan

yang diberikan selama proses diklat akan lebih mudah diserap oleh pegawai-pegawai muda.

IV.2.2 Integrasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, integrasi adalah pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Dalam penelitian ini integrasi mempunyai pengertian pengukuran terhadap tingkat kemampuan pihak pimpinan untuk mengadakan sosialisasi kepada pegawai dalam mewujudkan efektifitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) dalam usaha meningkatkan produktivitas dan skill/kemampuan pegawai. Untuk mengukur keberhasilan dalam proses sosialisasi dapat diukur atau dilihat dari bagaimana proses sosialisasi yang dilakukan oleh pihak pimpinan kepada pegawai dan seberapa jauh pegawai yang akan mengikuti diklat mengetahui informasi-informasi yang didapat dari sosialisasi tersebut, apakah mereka memahami/mengerti atau bahkan sebaliknya. Untuk membahas lebih lanjut bagaimana proses sosialisasi yang dilakukan oleh pihak pimpinan yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di Direktorat Sumber Daya Manusia yakni sebagai berikut:

Proses sosialisasi dalam penelitian ini adalah proses pengenalan mengenai diklat fungsional dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas dan skill/kemampuan pegawai. Dimana untuk melakukan proses sosialisasi mengenai program yaitu terjadi terjadi antara pihak pimpinan selaku pelaksana dari diklat ini dengan target group dalam hal ini adalah pegawai khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan agar pegawai perusahaan mengerti tentang sasaran ataupun manfaat dari program tersebut.

Proses sosialisasi diadakan sebelum diklat dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan gambaran kepada para pegawai yang kemudian akan menjadi peserta dari diklat tersebut mengenai tujuan, manfaat serta silabus dari diklat fungsional ini. Proses sosialisasi yang dilaksanakan di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) disebut dengan Sharing Session atau FGD (Focus Group Discussion). Melalui proses sosialisasi ini pegawai akan memiliki sedikit pengetahuan mengenai diklat fungsional ini sebelum mereka mengikuti diklat tersebut.

Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Bapak MB selaku Ketua PMO Diklat, Bapak Ikrar, Bapak Kusnadi Yunus, Bapak Joy dan beberapa pegawai pada tanggal 13 dan 14 Maret 2017 yang menyatakan bahwa:

“Sosialisasi berjalan terus menerus, karena ketika ada program yang sosialisasinya terbatas maka program atau kegiatan tersebut tidak dapat berjalan maksimal dan tujuan pun tidak dapat dicapai. Proses sosialisasi dilakukan dengan menjelaskan maksud dan tujuan serta manfaat yang akan diperoleh. Proses sosialisasi ini yang dilakukan disini disebut dengan sharing session atau FGD (Focus Group Discussion) antara pimpinan dan pegawai, yang didalamnya mereka akan diberikan pemahaman mengenai maksud tujuan dan manfaat dari mengikuti diklat ini. Dalam melakukan sosialisasi pegawai juga sudah diberikan gambaran materi/silabus yang merupakan caseading/turunan dari visi, misi dan tujuan perusahaan, sehingga mereka mempunyai gambaran yang cukup jelas mengenai diklat yang akan mereka ikuti. Para pegawai juga merasakan manfaat dari proses sosialisasi kegiatan diklat fungsional ini. Melalui proses sharing session ini juga pegawai akan mengetahui bahwa akan ada diklat yang dilakukan namanya diklat fungsional dan yang akan diajarkan pada saat diklat adalah mengenai materi materi ini, setidaknya pegawai punya gambaran sebelum mengikuti diklat.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dapat diketahui bahwa sosialisasi atau proses penyampaian informasi dari perusahaan sebagai pelaksana ke pegawai khususnya di Direktorat SDM yaitu melalui sosialisasi dalam suatu forum yang disebut dengan Sharing Session/ FGD (Focus Group Discussion). Berdasarkan hasil wawancara yang memperlihatkan pengetahuan masyarakat akan adanya program

diklat ini di PT. Pelabuhan Indonesia IV maka dapat disimpulkan bahwa penyampaian tujuan, isi serta manfaat dari kegiatan diklat fungsional dari perusahaan sebagai pihak pelaksana kepada pegawai sudah berjalan dengan optimal.

Dengan menggunakan proses sosialisasi yang baik dalam proses pelaksanaan suatu kegiatan dapat menyadarkan semua pihak yang terlibat agar mereka tahu apa yang menjadi tujuan dan sasaran suatu program, sehingga tidak ada ketimpangan dalam pelaksanaannya. Begitupun dengan pelaksanaan kegiatan diklat fungsional ini, perlu adanya sosialisasi yang baik kepada target group, sehingga mereka tahu mengenai keberadaan serta tujuan program tersebut. Selain itu perlu adanya bentuk penyampaian informasi yang lebih menjangkau ke seluruh pegawai, begitupun dari sisi pegawai itu sendiri sebagai penerima informasi perlu ditumbuhkan kesadaran untuk lebih partisipatif dalam proses penerimaan informasi yang ada dapat tersampaikan dengan baik sehingga proses pelaksanaan program dapat berjalan dengan baik.

IV.2.3 Adaptasi

Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja. Dalam penelitian ini adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan pihak perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia IV dengan melakukan pengadaan dan pengisian tenaga kerja (Sumber daya manusia).

Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) akan terlaksana dengan baik apabila ada pihak pengelola, pelaksana dan pengajar. Di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) pihak pengelola dan pelaksana telah disatukan dalam Project Management Office (PMO) yang khusus mengenai bidang diklat. Dengan dibentuknya PMO Diklat ini, kegiatan diklat menjadi lebih terencana dimulai dari perancangan, pengelolaan hingga pelaksanaannya. PMO Diklat ini yang kemudian

menyusun rencana-rencana strategis, menyusun kurikulum dan melaksanakan diklat.

Untuk pembawa materi, pihak perusahaan telah menyiapkan pejabat-pejabat dan kerjasama dengan pihak luar yang dapat memberikan materi dalam pelaksanaan diklat. Adapun syarat yang harus dimiliki oleh pejabat tersebut adalah mereka telah mengikuti TOT. Hal ini dilakukan oleh pihak perusahaan dengan pertimbangan bahwa pejabat yang telah melewati diklat ini sebelumnya dan mengikuti TOT tentunya memiliki pengetahuan lebih mengenai bidangnya masing-masing sehingga akan lebih memudahkan dalam memberikan materi kepada pegawai-pegawai baru.

Diklat fungsional yang diadakan di perusahaan ini terbagi atas 3 tingkatan berdasarkan kelas jabatannya, kelas jabatan yang masih rendah akan diajar oleh pejabat yang telah mengikuti TOT, sedangkan pegawai dengan kelas jabatan yang lebih tinggi akan diajar oleh pihak luar yang telah menjalin kerja sama dengan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ketua PMO Diklat, Staf PMO Diklat pada tanggal 15 Maret 2017 yang mengatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan diklat ini, tentu saja kita membutuhkan pelaksana baik dibagian pengelola, pelaksana dan pengajar yang akan memberikan materi selama diklat. Jumlah pelaksana, pengelola dan pengajar dari kegiatan ini sudah sangat memadai, karena diklat fungsional ini adalah jenis diklat yang dilakukan di perusahaan sendiri, pengajar atau pemberi materi pun diambil dari perusahaan sendiri yaitu para pegawai yang sudah menjadi senior di bidangnya dan sudah mengikuti TOT agar bisa menjadi pembawa materi diklat. Karena diklat fungsional ini kan terbagi atas 3 tingkatan, jadi pembawa materi selain dari pejabat-pejabat yang telah mengikuti TOT, perusahaan juga mengadakan kerja sama dengan berbagai pihak luar seperti yang paling sering kami undang adalah dari PPM. Secara umum pelaksana kegiatan diklat ini sudah sangat memadai, apalagi dengan adanya PMO (Project Management Office) yang khusus menangani bidang Pendidikan dan Pelatihan dengan melaksanakan tugas-tugasnya mulai dari penyusunan rencana strategis, penyusunan kurikulum, dan melaksanakan diklat. Para pelaksana, pengelola dan pengajar di perusahaan secara umum telah memiliki kemampuan yang memadai

karena pembentukan PMO Diklat yang tugasnya melaksanakan dan mengelola telah melalui beberapa pelatihan sehingga mereka lebih paham tentang diklat yang ada di perusahaan, sedangkan pengajar juga telah mengikuti TOT sebelum membawakan materi kepada para pegawai yang lain.”

Berdasarkan hasil wawancara dan data jumlah pelaksana dari beberapa informasi di atas, dapat diketahui bahwa secara kuantitas pelaksana dari kegiatan diklat ini sudah sangat memadai karena baik itu pengelola, pelaksana dan pengajar telah tersedia di perusahaan, dan menjadi lebih memadai semenjak dibentuk PMO yang khusus menangani mengenai diklat tersebut, dan hal yang paling penting adalah partisipasi aktif oleh pihak yang terkait, karena jumlah pelaksana yang mencukupi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja dan pelaksanaan program.

Selain jumlah pelaksana yang memadai, juga diperlukan adanya pelaksana yang kompeten dalam menjalankan program tersebut, karena apabila jumlah pelaksana telah mencukupi, namun tanpa diimbangi dengan kemampuan atau keahlian dalam menjalankan kegiatan, maka dalam proses pelaksanaannya tidak dapat berjalan dengan maksimal. Ketersediaan sumber daya manusia yang terampil merupakan hal yang sangat penting agar pelaksanaan program lebih efisien dan efektif, dimana kadangkala pelaksanaan suatu kegiatan terhambat bukan karena jumlah pelaksana yang tidak memadai, tetapi lebih pada kurangnya kualitas sumber daya manusia sebagai pelaksana.

Pengajar yang dipakai dalam diklat pada umumnya adalah pengajar yang berkompeten tetapi ada beberapa pengajar yang cara menyampaikan materinya terkadang membuat pegawai/peserta menjadi bosan atau jenuh dalam menerima materi, sehingga banyak pegawai yang sering keluar masuk ruangan untuk menghilangkan rasa bosan.

Hal ini disampaikan oleh salah seorang peserta diklat pada tanggal 16 Maret, yaitu:

“Tenaga ajar yang dipakai dalam diklat memang termasuk tenaga ajar yang berkompeten dalam hal pengetahuan akan tetapi ada beberapa pengajar yang sangat kaku dalam pemberian materi sehingga banyak peserta yang merasa jenuh

atau bosan dalam menerima materi, ini juga yang menyebabkan peserta sering keluar masuk ruangan untuk menghilangkan rasa bosan biasanya dengan merokok.”

Adapun susunan para pelaksana, pengelola dan pengajar dapat dilihat pada tabel 3.

Di bawah ini:

Tabel. 3 Pengelola, Pelaksana dan Pengajar Pendidikan dan Pelatihan di PT.

Pelabuhan Indonesia IV

No	Bagian	Jabatan	Keterangan
1	Pelaksana dan Pengelola	1. PMO Pendidikan dan Pelatihan 2. Direktur Personalia & Adm. Umum	
2	Pengajar (PT. Pelabuhan Indonesia IV)	1. Senior Manager Karir dan Pengembangan SDM 2. Senior Perencanaan Organisasi 3. Asisten Senior Manager Perencanaan Organisasi 4. Asisten Senior Manager Pembinaan SDM 5. Asisten Senior Manager Pengembangan SDM	Syarat : Yang telah mengikuti TOT
3	Pengajar (Kerjasama di Luar Perusahaan)	1. PPM 2. Sucofindo 3. John Robert Power	

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa secara umum kuantitas para pelaksana, pengelola dan pengajar dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan khususnya diklat fungsional sudah memadai, dari sisi kualitas para pengajar sangat berkompeten dalam hal pengetahuannya tetapi kekurangan dari beberapa pengajar tersebut yaitu cara menyampaikan materinya yang cenderung kaku dan membuat para peserta menjadi bosan dalam penerimaan materi.

BAB V

PENUTUP

V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia belum efektif disebabkan oleh pemanfaatan waktu yang kurang efektif, dan pembawaan materi dari pihak pengajar yang juga masih kurang efektif. Hal itu dapat digambarkan lebih mendalam pada beberapa penjelasan sebagai berikut:

a. Pencapaian Tujuan

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan 3 tingkatan yaitu tingkat advance, intermediate, dan basic. Tetapi di dalam proses pelaksanaannya penulis menemukan permasalahan yaitu banyaknya tindakan tidak disiplin dari para pegawai dalam mengikuti diklat seperti sering keluar masuk ruangan saat diklat sehingga pembawaan materi seringkali menjadi terganggu dan waktu yang disediakan terasa tidak cukup. Tindakan tidak disiplin ini juga yang menjadi penyebab diklat dikatakan masih kurang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Berdasarkan permasalahan ini maka pihak perusahaan mengambil langkah untuk menerapkan sistem reward dan punishment bagi para pegawai yang telah mengikuti diklat. Adapun punishment yang diberikan yaitu jika setelah mengikuti diklat, produktivitas pegawai tidak meningkat maka pegawai tersebut tidak akan dipromosikan untuk kenaikan jabatan/merit dan juga pegawai

tersebut tidak akan mendapatkan kenaikan gaji berkala. Dan dalam proses pelaksanaan kegiatan diklat penulis juga melihat bahwa sasaran/tujuan dalam kegiatan ini adalah meningkatkan skill dan produktivitas para pegawai. Tetapi dalam kenyataannya sasaran/tujuannya itu tidak sepenuhnya berjalan dengan efektif karena masih ada beberapa pegawai yang merasa belum puas khususnya pegawai senior yang merasa bahwa kegiatan diklat ini seharusnya diperuntukkan bagi pegawai muda karena lebih cepat menyerap ilmu.

b. Integrasi

Dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di PT. Pelabuhan Indonesia IV digunakan proses sosialisasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan yaitu dilakukan dengan Sharing Session atau FGD (Focus Group Discussion). Sosialisasi yang dilakukan dengan tujuan untuk menyampaikan tujuan, isi serta manfaat dari kegiatan diklat fungsional dari perusahaan sebagai pihak pelaksana kepada pegawai sudah berjalan optimal. Proses sosialisasi ini juga dilakukan untuk menyadarkan semua pihak yang terlibat agar mereka tahu tujuan dan asaran suatu program, sehingga tidak ada ketimpangan dalam pelaksanaannya.

c. Adaptasi

Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi ini menyangkut hal pengadaan dan pengisian tenaga kerja

dimana dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) ini para pelaksana dan pengelola dipilih berdasarkan pengalaman kerja dalam menangani diklat, sedangkan pengajar dipilih berdasarkan mengikuti TOT. Dalam hal kuantitas jumlah pengajar sudah efektif, dalam hal kualitas para pengajar berkompeten dalam hal pengetahuan akan tetapi dalam pembawaan materi dapat dinilai belum efektif karena ada beberapa pengajar yang cenderung kaku dalam membawakan materi sehingga peserta menjadi bosan. Hal ini juga berpengaruh terhadap indikator waktu pelaksanaan yang telah dijelaskan sebelumnya.

V.2 Saran

Proses dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) di PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar, tentunya masih memiliki hambatan-hambatan dan kekurangan yang perlu segera diperbaiki. Masukan dan kritik yang dapat disampaikan oleh penulis mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat fungsional) khususnya di Direktorat Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perlu adanya perubahan dalam pembawaan materi, sebaiknya pembawaan materi tidak hanya sebatas materi dan teori tetapi lebih kepada praktek kerja sehingga pegawai dapat lebih mudah memahami dan mengimplementasikannya, selain itu hal ini juga dapat menurunkan tingkat kejenuhan dari peserta diklat.
2. Ada baiknya jika pihak perusahaan memberikan sanksi yang lebih tegas kepada para peserta diklat. Sanksi yang lebih tegas dapat berupa PHK atau Pensiun Dini karena merupakan suatu pemborosan bagi

perusahaan apabila terus membiarkan pegawai yang tidak kompeten terus bekerja.